

кож повинні, з максимальною транспарентністю і об'єктивністю, надавати інформацію про свої майбутні програми та їх можливі наслідки і сприяти діалогу із зацікавленим населенням щодо їх змісту”.

Переконливим прикладом успішного використання маркетингових досліджень у туристичному бізнесі є досвід компанії “TUI Ukraine”, яка входить до складу міжнародної групи TUI Travel PLC. За результатами роботи у 2013 р. по всій Україні працювало 78 TUI турагенцій. Головна причина її успіху – в широких програмах навчання персоналу відділу маркетингу і активному використанні маркетингових інструментів проведення досліджень в процесі просування туристичного продукту. Необхідність проведення комплексних маркетингових досліджень турпродукту є найважливішою умовою прийняття ефективних управлінських рішень у сфері туризму. Використання результатів цих досліджень здатне забезпечити до 80% ринкового успіху в туризмі, однак не саме по собі, а за умови, що рішення, які визначають господарську діяльність, здійснюються на їх основі.

Саме професійне і грамотне проведення маркетингових досліджень дозволяє туристичному підприємству об'єктивно оцінити свої ринкові можливості і вибрати ті напрямки діяльності, в яких досягнення поставлених цілей стає можливим з мінімальним ризиком і максимальною визначеністю. Використання науково обґрунтованих методів та інструментарію проведення маркетингових досліджень дає можливість підприємству швидше адаптуватися до динамічних змін ринкової ситуації, а також розробляти чіткі стратегічні перспективи діяльності.

#### **Список використаної літератури**

1. Бриггс С. Маркетинг в туризмі. Київ : Знання-Прес, 2005. 358 с.
2. Телетов О. С. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Київ : Знання, 2010. 299 с.
3. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг. Київ : Знання, 2011. 351 с.
4. Карягін Ю. О., Тимошенко З. І., Демура Т. О., Мунін Г. Б. Маркетинг турпродукту. Київ : Кондор, 2009. 394 с.
5. Мальська М., Худо В. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 424 с.

#### **Мороз В. М.**

доктор наук з державного управління, доцент

Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”

### **МІСЦЕ КАДРОВИХ РИЗИКІВ**

#### **У МЕЖАХ ЗАГАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ РИЗИКІВ**

Сьогодні управління ризиками розглядається як один із основних напрямів сучасного менеджменту. У міжнародній практиці управління значна увага приділяється саме проблематиці дослідження джерел виникнення ризиків, пошуку ефективних методів мінімізації їх впливів, оцінці та моніторингу ризиків. Проблема управління ризиками, у тому чи іншому контексті свого складного та багатогранного змісту, перебувала у межах кола наукової уваги О. М. Анісімової, Н. Є. Вітки, В. В. Вітлінського, Н. М. Внукової, В. М. Гранатурова, О. Г. Дейнеки, О. В. Дикань, А. О. Єпіфанова, Н. С. Краснокутської, А. В. Матвійчука, Т. Л. Мостенської, С. М. Ткач, А. М. Фомичева, М. В. Хохлова, А. В. Шегди та багатьох інших дослідників. Окремі питання кадрових ризиків в системі управління організацією були нами розглянуті в контексті досліджень проблематики кадрового менеджменту [8]. Не дивлячись на достатній рівень наукової

уваги до феномену ризику з боку дослідників, окремі напрями у розкритті його змісту, все ще залишаються відкритими для наукових пошуків.

У межах наукової літератури міститься достатньо підходів до розкриття змісту ризиків та їх класифікації. Походження терміна “ризик” має давні традиції. Наприклад, у межах грецької мови зміст терміна “ризик” подається в контексті таких грецьких слів, як: *ridsikon*, *ridsa* – стрімчак, скеля. В італійській мові *risiko* – небезпека, погроза; *risicare* – лавірувати між скель. У французькій мові *risque* – погроза, ризикувати (буквально – об’їжджати стрімчак, скелю). За дослідженнями В. В. Бондарчук, в українській мові “ризик” означає “усвідомлену можливість небезпеки, сміливий, ініціативний вчинок, дію з надією на успіх, позитивний результат; можливість збитку або невдачі в якій-небудь справі” [4, с. 312]. Л. О. Бакаєв визначає ризик як: небезпеку, можливість зазнати збитків чи шкоди; невизначеність пов’язану з вартістю прибутків від інвестицій укінці періоду; можливість втрати чи недоотримання прибутків. На думку вченого, ризик відрізняється від невизначеності тим, що може бути вимірний [1]. В. Г. Цапко подає зміст ризику як міру очікуваної невдачі, неблагополуччя в діяльності й існуванні, небезпеку, пов’язану з погіршенням стану, додатковими витратами тощо [2, с. 78]. Достатньо змістовний підхід щодо тлумачення ризику як категорії можемо зустріти у Л. М. Івина та А. С. Іванілова, які визначають ризик як складне, багатогранне і неосяжне явище. У найбільш широкому розумінні ризиком називають невизначеність щодо здійснення тієї чи іншої події у майбутньому [6, с. 105]. Відповідно до змісту наведених вище підходів можемо констатувати, що ризик, з одного боку, може сприйматися як факт (факт – дійсність, реальність, те, що об’єктивно існує), а з іншого – не є фактом (факт – здійснена невігдана подія, явище [3, с. 533]). Тому пропонуємо прийняти зміст ризику у вигляді умовного факту. Це пов’язано з тим, що ризик хоча і є об’єктивно існуючим (цілком очевидно, що ризик існує завжди, незалежно від кількості та досвіду відповідних практик виконання певної дії), але він є абстрактним, тому що імовірність виникнення небажаних дій або розвитку подій із відхиленням від встановлених норм та показників не є дійсністю. Таким чином, зміст ризику може бути подано в контексті таких тез: ризик як розподіл ймовірностей результатів дій суб’єкта господарювання; ризик як відхилення фактичних результатів від їх планових очікувань; ризик як розподіл ймовірностей отримання несприятливих результатів [9, с. 90]. Джерелами виникнення ризиків можуть бути будь-які чинники, явища або процеси, які обумовлюють виникнення ситуації з характерним рівнем невизначеності або суперечливості.

З метою визначення місця ризиків, пов’язаних саме з кадрами, вважаємо за необхідне навести основні підходи до класифікації ризиків. В основу класифікації ризиків, В. М. Гранатуров пропонує покласти такі ознаки [5]: час виникнення (ретроспективні, поточні та перспективні); основні чинники виникнення (політичні та економічні (комерційні); характер обліку (зовнішні та внутрішні); характер наслідків (чисті та спекулятивні); сфера виникнення, тобто галузь діяльності (виробнича, комерційна, фінансова, страхова тощо). У свою чергу, Г. Г. Кірейцев формулює дещо інші класифікаційні ознаки [7]: джерела виникнення; можливість усунення; ступінь впливу на фінансовий стан суб’єкта господарювання; сфера виникнення; тривалість впливу; можливість передбачення; можливість впливу тих чи інших наслідків; об’єкт виникнення; можливість стра-

хування. Спрощену класифікацію ризиків у контексті предмета нашої уваги подано на рис. 1.



Рис. 1. Загальна класифікація ризиків у контексті предмета уваги кадрового менеджменту

Запропонована система класифікації ризиків не є повною та такою, що відображає всі класифікаційні групи. Складність класифікації ризиків пов'язана насамперед з їх різноманітністю. Існують певні види ризиків, вплив на організаційну діяльність з боку яких можуть зазнавати будь-які підприємства, незалежно від різновиду їх підприємницької діяльності та організаційної структури. Крім того, існують специфічні ризики, що у своїй більшості, як правило, пов'язані з окремим напрямом організаційної діяльності. Колектив авторів на чолі з Л. І. Донець пропонує більш детальну класифікацію ризиків, а саме: за масштабом впливу (одноосібні; групові); за факторами виникнення (економічні; політичні); за характером дії (динамічні; статичні); за ступенем системності (системні; несистемні); за рівнем виникнення (мегаризики; макроризики; мезоризики; мікроризики); за терміном оцінки і врахування (випереджаючі; запізнілі); за предметом дії (ретроспективні; поточні; перспективні); за рівнем (низькі (мінімальні); помірні (допустимі); повні (критичні)); за предметом дії (ретроспективні; поточні; перспективні); за часом прояву (короткострокові; довгострокові); за

сферою впливу (зовнішні; внутрішні); за джерелами виникнення (обумовлені змінами зовнішнього середовища; суто господарські; пов'язані з певними особами; зумовлені природними факторами); за сукупністю використання інструментів оцінки та управління (портфельні; індивідуальні); за причинами виникнення (суб'єктивні; об'єктивні; уявні); за сферою походження (природно-екологічні; геополітичні; соціально-політичні; демографічні; адміністративно-законодавчі; макроекономічні; адміністративні; підприємницькі); за ступенем обґрунтованості (раціональні; нераціональні; авантюрні); за характером прояву (випадкові, систематичні) [9, с. 103].

Приймаючи до уваги вище наведене можемо сформулювати такі основні узагальнення: по-перше, кадрові ризики є лише одним із різновидів ризиків, які існують та можуть впливати на ефективність діяльності організації; по-друге, кадрові ризики є одним із елементів системи ризиків, а отже, не можуть розглядатися без урахування всіх інших ризиків та існуючих взаємозв'язків; по-третє, кадрові ризики, хоча і не можуть бути визначені як домінуючі щодо всіх інших, але можуть бути розглянуті як такі, що є підґрунтям для розвитку більшості з існуючих ризиків. Крім того, з огляду на той факт, що ризик є об'єктивно присутнім у будь-якій сфері організаційної (соціальної, економічної, політичної тощо) діяльності, необхідно визнати, що повністю уникнути ризиків на практиці неможливо. Разом із тим суб'єкти управлінського впливу можуть і повинні управляти ризиками, створювати умови, за яких їх вплив на організацію (людину) буде мінімальним.

#### **Список використаної літератури**

1. Бакаєв Л. О. Кількісні методи в управлінні інвестиціями. Київ : КНЕУ, 2000. 151 с.
2. Безпека життєдіяльності : навч. посіб. / Ю. С. Скобло, В. Г. Цапко, Д. І. Мазоренко, Л. М. Тіщенко ; за ред. В. Г. Цапка. Київ : Знання, 2003. 397 с.
3. Большой бухгалтерский словарь / под ред. А. Н. Азриляна. Москва : Институт новой экономики, 1999. 574 с.
4. Бондарчук В. В. Ризик як правова категорія. *Часопис Київського університету права*. 2013. № 2. С. 312–315.
5. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность, методы измерения и пути снижения. Москва : Дело и Сервис, 2002. 140 с.
6. Ивин Л. Н., Иванилов А. С. Введение в финансовый менеджмент. Киев : ИСИО, 1994. 133 с.
7. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент. Київ : ЦУЛ, 2002. 496 с.
8. Мороз В. М. Кадровий менеджмент: загальна частина : текст лекцій : у 2-х ч. Харків : НТУ “ХПІ”, 2016. Ч. 1: Кадрова система організації: зміст та особливості формування. 122 с.
9. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків : навч. посіб. / Л. І. Донець, О. В. Шепеленко, С. М. Баранцева и др. ; за заг. ред. Л. І. Донець. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 472 с.

**Мурашев С. П.**

аспірант

Харьковский национальный университет городского хозяйства

им. А. Н. Бекетова

#### **СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА XXI ВЕКА: ПУТИ РАЗВИТИЯ**

Наиболее полное определение данного понятия, по мнению автора, было дано еще в прошлом веке. Джон Говард утверждал, что маркетинг это процесс, который складывается из: (а) определение потребности; (б) сопоставление этих